

DENISE RABELO

**ELEMENTOS E ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TERCEIRO
SETOR: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do
Departamento de Ciências Contábeis do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná como
requisito para obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Vilson José Masutti

Curitiba
2009

AGRADECIMENTOS

Ao professor Masutti, pela sua orientação e incentivo.

Às instituições que abriram suas portas e tornaram possível a realização deste trabalho – AFECE, CAV e Instituto RPC.

ELEMENTOS E ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O presente trabalho pretendeu evidenciar os elementos e aspectos levados em conta na elaboração do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor da cidade de Curitiba – PR. A necessidade de profissionalizar a atuação e captar recursos para sua sustentabilidade faz com que instituições sem fins lucrativos adotem ferramentas de gestão originalmente desenvolvidas para o mundo corporativo. Essas ferramentas vêm sendo adaptadas para atender as necessidades deste grupo, que tem como principal característica prestar serviços sem foco em lucro, mas em resultados para a comunidade. O objetivo da pesquisa, qual seja “identificar três instituições do terceiro setor de Curitiba que trabalhem com planejamento estratégico, para evidenciar seus elementos constitutivos e outros aspectos considerados para a elaboração do documento” foi alcançado e detalhado neste trabalho. Por meio de entrevistas a três instituições do terceiro setor atuantes nas áreas de assistência social, voluntariado e responsabilidade social corporativa, esta pesquisa aponta os elementos aplicados na elaboração do planejamento, bem como as mudanças executadas para adaptar a ferramenta e as percepções do seu uso pelas instituições.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; terceiro setor; gestão estratégica; estratégia.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão.....	8
FIGURA 2 – Conceituação geral da função controle e avaliação.....	27
FIGURA 3 – Desdobramento do planejamento estratégico – AFECE.....	36
FIGURA 4 – Planejamento estratégico CAV	40
FIGURA 5 – Desdobramento do Planejamento estratégico – Instituto RPC	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tendências de longo prazo no IDH do Brasil	13
QUADRO 2 – Análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas ..	19
QUADRO 3 – Componentes de um sistema	21
QUADRO 4 – Oportunidades e ameaças.....	24
QUADRO 5 – Cronograma de atividades.....	44
QUADRO 6 – Comparativo das instituições pesquisadas	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	TEMA E PROBLEMA	9
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	OBJETIVO GERAL	11
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5	ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	TERCEIRO SETOR	12
2.1.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DO TERCEIRO SETOR	15
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2.1	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	18
2.2.2	CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2.3	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
3	METODOLOGIA	29
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.3	TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.4	ETAPAS E FORMAS DE CONDUÇÃO DA PESQUISA	31
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1	INSTITUIÇÃO A – ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE EDUCAÇÃO AO CIDADÃO ESPECIAL – AFECE	33
4.1.1	BLOCO 1 – PERFIL	33
4.1.2	BLOCO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
4.2	INSTITUIÇÃO B – CENTRO DE AÇÃO VOLUNTÁRIA DE CURITIBA	37
4.2.1	BLOCO 1 – PERFIL	37
4.2.2	BLOCO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.3	INSTITUIÇÃO C - INSTITUTO RPC	42
4.3.1	BLOCO 1 – PERFIL	42
4.3.2	BLOCO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	43
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	50

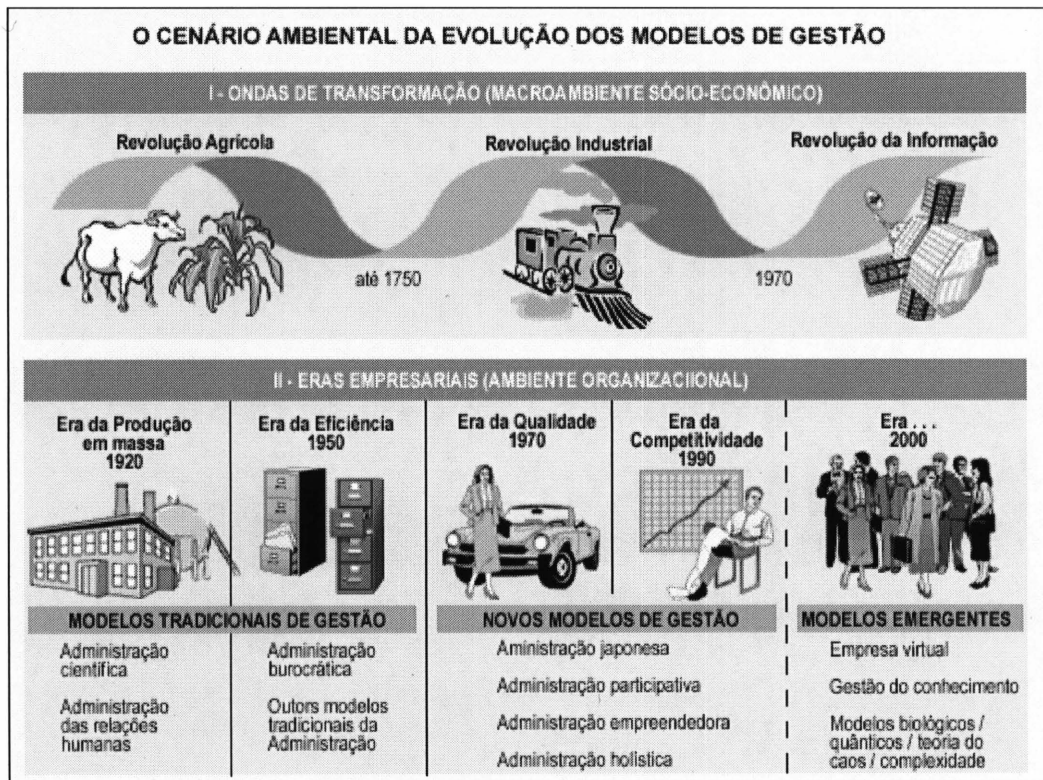
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	55
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	56

1 INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser entendida como sendo um agrupamento humano, planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível no seu ambiente, com o propósito de atingir um ou mais objetivos. (TARAPANOFF, 2001, p. 59).

Até 1750, o macroambiente mundial vivia a chamada era agrícola. Com a invenção da máquina a vapor no século XVIII, o mundo chega à era da Revolução Industrial. O início do século XX é caracterizado pela produção em massa, na década de 20, e da eficiência, na década de 50. A partir de 1970, o mundo entra na era da qualidade e da competitividade, onde se destacam os modelos japonês, participativo, empreendedor e holístico. O novo milênio inicia-se acompanhado da revolução da informação e dos modelos emergentes de gestão (SANTOS *et al*, 2001, p. 13). A Figura 1 apresenta a evolução dos modelos de gestão ao longo do tempo.

Figura 1 – O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão



Fonte: SANTOS *et al* (2001, p. 13)

A velocidade das inovações nos modelos de gestão tem aumentado consideravelmente a partir de 1970, causando uma quebra de paradigma. Considerando o contexto brasileiro, de acordo com Santos *et al* (2001, p. 11) “nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão”. As organizações passaram a investir em novas formas de gerenciar seus negócios, capacitando seus colaboradores para esta nova fase.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – instituição sem fins lucrativos que visa o debate e a disseminação de conhecimentos sobre excelência em gestão, desde a sua fundação em 1991, mais de vinte e duas mil pessoas foram capacitadas pela instituição. Também foram realizados noventa e dois seminários sobre o tema, totalizando mais de 17 mil participantes (FNQ, 2008).

A corrida pela excelência, no entanto, já não está restrita aos espaços empresariais. Embora nas organizações sem fins lucrativos o uso de ferramentas de gestão ainda não constitua uma regra, Drucker (1995, p. XIV) afirma que

elas sabem que necessitam utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um ‘crescimento gerencial’ entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes quanto pequenas.

O autor afirma ainda que estas instituições necessitam de quatro elementos básicos para cumprir a sua missão: um plano, marketing, pessoas e dinheiro (DRUCKER, 1995, p. 39).

1.1 TEMA E PROBLEMA

A gestão estratégica de negócios, delimitada como **tema** deste projeto, se insere neste contexto na medida em que possibilita a aplicação de ferramentas e metodologias para a melhoria dos processos nas instituições sem fins lucrativos. Além disso, as coloca no mesmo patamar de organizações com fins lucrativos, no

que diz respeito ao conhecimento do negócio, capacidade de captação de recursos e estabelecimento de parcerias públicas e privadas. Assim,

a 'causa social' diz respeito ao direcionamento maior da organização, a exemplo da missão nas empresas "de mercado", a qual possui estreita relação com os valores, princípios e visão da organização - que devem ser condizentes com os dos fundadores (OLIVEIRA, ROSS e ALTMAYER, 2003).

Para Drucker (1995, p. 41) a finalidade da estratégia de levantamento de fundos em uma instituição sem fins lucrativos "é precisamente de possibilitar que a instituição realize sua missão sem subordiná-la a esse levantamento". O autor afirma ainda que é necessária a criação de uma estratégia inovativa. "As organizações inovativas buscam fora e dentro, de forma sistemática, indicações de oportunidades inovativas" (DRUCKER, 1995, p. 50).

Assim, têm-se a **questão de pesquisa**:

Quais os elementos constitutivos do planejamento estratégico no terceiro setor e quais aspectos são levados em conta para a sua elaboração?

Pretendeu-se com esta pesquisa avaliar o grau de profissionalização das instituições do terceiro setor.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando a relevância científica, a pesquisa contribui como fonte de informação para outros pesquisadores, interessados em desenvolver seus trabalhos com foco no Terceiro Setor. Esta condição também é possível para estudos das Ciências Sociais Aplicadas, pois a pesquisa propõe o estudo de temas oriundos desta área, como é o caso do planejamento estratégico organizacional e outros subtemas relacionados, abordados e contextualizados na fundamentação teórica.

O presente estudo também pode servir de estímulo para que as instituições sem fins lucrativos dêem início ou continuidade à profissionalização de suas atividades, na medida em que se pretendeu demonstrar os principais elementos que

constituem o planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial voltada ao Terceiro Setor.

A principal característica deste setor ainda é a escassez de metodologias criadas especificamente para as suas necessidades, o que as impele a adaptar metodologias de mercado para suprir suas “carências gerenciais”. A pesquisa pretendeu evidenciar estas adaptações ao planejamento estratégico destas organizações.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar três instituições do terceiro setor de Curitiba que trabalhem com planejamento estratégico, para evidenciar seus elementos constitutivos e outros aspectos considerados para a elaboração do documento.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) conceituar e contextualizar o termo *terceiro setor*;
- b) conceituar e contextualizar o termo *planejamento estratégico*;
- c) identificar três organizações que utilizam planejamento estratégico;
- d) evidenciar nestas organizações os elementos e aspectos considerados para a elaboração do planejamento estratégico.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Esta pesquisa divide-se em seis itens. O primeiro contempla a introdução, definição de tema e problema, objetivos e justificativa. Na sequência tem-se a fundamentação teórica, a metodologia, finalizando com a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item apresenta o resultado da pesquisa teórica que fundamentou a presente pesquisa. Serão apresentados os conceitos de terceiro setor, estratégia e planejamento estratégico. Também serão explicitadas as características do terceiro setor e etapas de elaboração do planejamento estratégico.

2.1 TERCEIRO SETOR

Na Constituição Federal de 1988, definida por Guimarães (1988) no discurso da ocasião da sua promulgação como a “constituição cidadã”, são assegurados como direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados. Segundo estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005),

a atual constituição representa avanços consideráveis em termos de direito civil, político e social, criando novos mecanismos de participação dos brasileiros na vida política do País, o fortalecimento dos movimentos sociais e a garantia da liberdade e autonomia associativa.

De acordo com o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2007-2008), pela primeira vez desde 1975, o Brasil figura entre os países de alto desenvolvimento humano. A base de cálculo para esta afirmação considera o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – medido pela síntese dos indicadores “Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, expectativa de vida, taxa de alfabetização de pessoas com 15 anos ou mais de idade e taxa de matrícula nos três níveis de ensino (fundamental, médio e superior)” (PNUD, 2006).

Ao longo do tempo, o índice passou de 0,723 em 1990 para 0,792 em 2004 e ultrapassou a barreira dos 0,800 em 2007-2008. Esta barreira representa a linha de corte que permite aos países passarem do nível médio de desenvolvimento humano

para o nível alto. Analisando o Quadro 1, nota-se que houve um aumento significativo entre os anos de 1990-2005 nos números do Brasil.

Quadro 1 – Tendências de longo prazo no IDH do Brasil.

	Expectativa de Vida no nascimento (anos)	Taxa de Alfabetização dos adultos (% com mais de 15 anos)	Taxa de Matrícula combinada (%)	PIB per capita (2005 PPC US\$)	IDH
1990*	66.1	82.0	67.3	7,219	0.723
1995*	68.2	84.7	74.4	7,798	0.753
2000*	70.3	86.9	90.2	8,085	0.789
2004*	71.5	88.6	87.5	8,325	0.798
2005	71.7	88.6	87.5	8,402	0.800

*Estas series foram ajustadas levando-se em conta as revisões e atualizações das estatísticas desse ano e não necessariamente são iguais aquelas publicadas em RDH anteriores.

Fonte: Release do Relatório do PNUD, 2007-2008.

Ainda de acordo com o IBGE (2005), é neste contexto que a participação dos “segmentos organizados da sociedade civil” torna-se mais evidente no Brasil.

Kanitz (2007) afirma que

o primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

De acordo com o art. 44 da Lei 10.406 do Código Civil, são consideradas pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

II - as sociedades;

III - as fundações.

IV - as organizações religiosas; (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003)

V - os partidos políticos. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003)

As expressões **terceiro setor** (do inglês *third sector*), **organizações sem fins lucrativos**, **organizações não-governamentais** e **organizações voluntárias**, definem “um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados” (FERNANDES, 1997, P. 25).

Na visão de Cardoso, (1997, p. 8)

o conceito de Terceiro Setor é bem mais abrangente. Inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social. Compreende também as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da população, como as mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, da cultura e do lazer. Engloba as múltiplas experiências do trabalho voluntário, pelas quais cidadãos exprimem sua solidariedade através da doação de tempo, trabalho, e talento para causas sociais. Mais recentemente temos observado o fenômeno crescente da filantropia empresarial, pelo qual as empresas concretizam sua responsabilidade e compromisso com a melhoria da comunidade.

Para Silva (2008), são consideradas como pertencentes ao terceiro setor

as associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, organizações não-governamentais (ONGs), todas, sem exceção, exercendo atividades de interesse social sem finalidade lucrativa.

Num estudo sobre fundações e associações sem fins lucrativos realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), foi feito um levantamento das entidades brasileiras que se configuram como associações sem fins lucrativos. A Tabela 1 apresenta a distribuição destas instituições no Brasil de 1970 até 2005. Nota-se que a maior concentração está nos estados das regiões sudeste, sul e nordeste, respectivamente.

Nos anos de 1991 a 2000, observa-se um aumento bastante significativo no número de instituições. A região Sul, por exemplo, aponta um crescimento de quase 100%, passando de 16.311 no fim dos anos 90 para 30.531 na década seguinte.

TABELA 1 - Distribuição, absoluta e relativa, das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, por Grandes Regiões, segundo faixas de ano de fundação - 2005

Faixas de ano de fundação	Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos					
	Brasil		Grandes Regiões			
			Norte		Nordeste	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Total	338 162	100,0	16 164	100,0	79 998	100,0
Até 1970	10 939	3,2	191	1,2	1 208	1,5
De 1971 a 1980	33 408	9,9	844	5,2	3 712	4,6
De 1981 a 1990	64 388	19,0	2 526	15,6	11 685	14,6
De 1991 a 2000	140 261	41,5	7 297	45,1	39 059	48,8
De 2001 a 2002	38 007	11,2	2 182	13,5	10 232	12,8
De 2003 a 2004	35 840	10,6	2 187	13,5	9 744	12,2
2005	15 319	4,5	937	5,8	4 358	5,4

Faixas de ano de fundação	Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos					
	Grandes Regiões					
	Sudeste		Sul		Centro-Oeste	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Total	143 444	100,0	76 888	100,0	21 688	100,0
Até 1970	6 352	4,4	2 809	3,7	379	1,7
De 1971 a 1980	17 962	12,5	8 798	11,4	2 092	9,7
De 1981 a 1990	29 499	20,6	16 311	21,2	4 367	20,2
De 1991 a 2000	54 443	38,0	30 531	39,7	8 931	41,2
De 2001 a 2002	15 320	10,7	7 611	9,9	2 662	12,3
De 2003 a 2004	14 161	9,9	7 444	9,7	2 304	10,6
2005	5 707	4,0	3 384	4,4	933	4,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

2.1.1 Gestão estratégica do terceiro setor

Há dois estilos de comportamento nas organizações, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 285): o incremental e o empreendedor. O comportamento incremental “está voltado para a minimização de desvios em relação ao comportamento histórico, tanto dentro da organização quanto entre ela e o ambiente. A mudança não é bem-vinda; deve ser controlada, ‘absorvida’ ou minimizada”. O comportamento empreendedor, pelo contrário, “envolve uma atitude

radicalmente diferente em relação à mudança: em lugar de suprimi-la ou minimizá-la, uma organização empreendedora procura a mudança” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 286). Para os autores,

a atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, (a) que lhe permitam perseguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e (c) lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Para Thompson (1997, p. 45), o que ocorre atualmente no terceiro setor é que

a capacidade de mobilização social e de transformação, de demanda e reivindicação, cede lugar à pressão pela profissionalização no provimento dos serviços sociais, aliviando, assim, o papel do Estado e a pressão sobre o mercado.

Para atender a este desafio, estas instituições incorporam instrumentos empresariais e jargões mercantilistas à suas atividades (THOMPSON, 1997, p. 46). A adaptação destas ferramentas criadas para o mercado, no entanto, é o principal desafio para o terceiro setor atualmente. Segundo o Instituto Ethos (2008, p. 16), “todas, em maior ou menor grau, enfrentam o mesmo dilema: a falta de modelos de gestão e de governança que atendam às peculiaridades do trabalho que desenvolvem”.

Considerando os quatro desafios mencionados por Salamon (1997, p. 101), poder-se-á aplicá-los às empresas do terceiro estágio proposto por Martinelli (1997, p. 7). Os desafios são:

- a) **Desafio da legitimidade:** há pouca informação sobre a atuação do terceiro setor, o que dificulta a sua legitimidade perante os outros setores da sociedade, agravados por entraves no âmbito legal e contábil e pelos escândalos e fraudes cometidos com base na falta de fiscalização de alguns países;
- b) **Desafio da eficiência:** é a “necessidade de mostrar a capacidade e a competência do terceiro setor”. Para Salamon (1997, p. 105) estes desafios se concentram “no âmbito da administração e do controle institucionais”. Para Marcovitch (1997, p. 122), a profissionalização decorre de três condições: reconhecimento social (concede legitimidade aos responsáveis), mercado de trabalho (permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência

remunerada) e oportunidades de formação (oferece conhecimentos e habilidades para aqueles que ambicionam tornarem-se profissionais da área);

- c) **Desafio da sustentabilidade:** as organizações sem fins lucrativos dependem da captação de recursos e das parcerias para a manutenção de suas atividades. Salamon afirma que neste caso, é necessário considerar a filantropia como um meio de recursos, mas não o único. Deve-se também aprimorar as fontes de recursos internas, que independem de agentes externos de doação. Drucker (1995, p. 134) afirma que as organizações sem fins lucrativos “são mais conscientes que as empresas com relação ao dinheiro”, (...) mas “não baseiam sua estratégia no dinheiro, nem fazem dele o centro de seus planos”. De acordo com Mendonça e Oppenheim (2008, p. 127), “os executivos reconhecem cada vez mais que a criação de valor de longo prazo para o acionista depende da capacidade de uma empresa de entender e responder às demandas da sociedade, que tem se intensificado”. No terceiro setor esta afirmação ganha força, devido ao fato de que os acionistas, neste caso, são os doadores de recursos responsáveis pela sustentabilidade da instituição;
- d) **Desafio da colaboração:** este desafio deve ser pensado em três níveis: a otimização da colaboração com o Estado, com o setor empresarial e com as “próprias fileiras”, que significa estreitar a colaboração entre as organizações do terceiro setor.

O tópico a seguir discorre sobre o planejamento estratégico como ferramenta de gestão para o terceiro setor e apresenta os principais elementos que o constituem.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de apresentar o conceito de planejamento estratégico é necessário buscar a definição da estratégia em si, apresentando suas relações e aplicabilidade nos ambientes organizacionais.

2.2.1 Conceito de estratégia

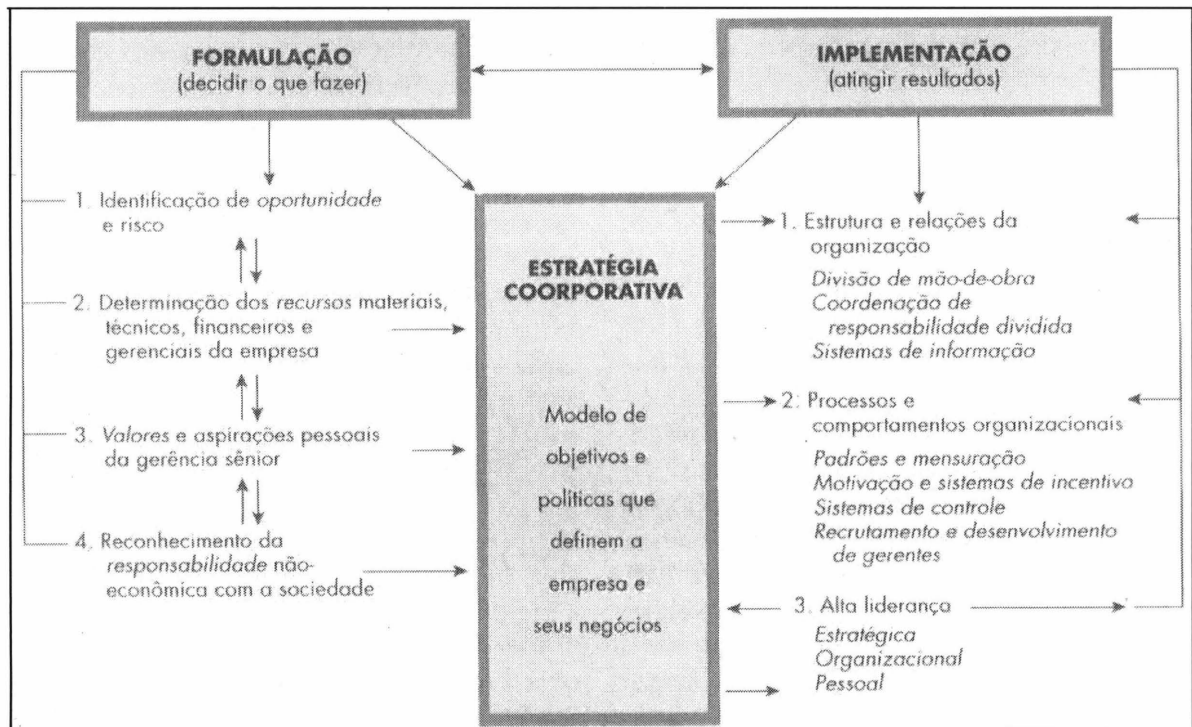
O conceito de estratégia originalmente está ligado à atividade militar e foi detalhado na obra “A arte da guerra” de Sun Tzu, general chinês que viveu no século IV a.C. Ele afirma que “para prever-se o resultado de uma guerra, devemos analisar e comparar as nossas próprias condições e as de nosso inimigo”. Bem mais recente, Bueno (1996, p. 273) define estratégia como “a arte de traçar os planos de uma guerra”.

Considerando o contexto organizacional, a estratégia é definida por Kroll e Parnell (2000, p. 45 *apud* CARVALHO, 2004, p. 37) como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Davenport (2000, p. 65) afirma que “qualquer boa estratégia promove a comunicação, o debate, o consenso”. De acordo com Mintzberg *et al* (2006, p. 33),

estratégias formais eficazes contêm três elementos essenciais: as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, as políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação e as principais sequências de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Ainda segundo os autores, o processo da estratégia pode ser dividido em duas partes: a formulação e a implementação. Há uma ressalva, no entanto, levantada pelos próprios autores, na qual afirmam que em determinados contextos essa divisão não faz sentido (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 267). As principais subatividades de cada parte são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas



FONTE: MINTZBERG et al, 2006, p. 79

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 14), o processo de formulação das estratégias desdobra-se em dez “escolas de pensamento”, cada uma com suas vantagens e desvantagens. São elas:

- escola do Design**: formulação da estratégia com ênfase na análise SWOT;
- escola do planejamento**: tudo muito formal, feito por especialistas;
- escola do posicionamento**: formulação da estratégia como um processo analítico; foca no conteúdo da estratégia;
- escola empreendedora**: formulação da estratégia como um processo visionário; focaliza o processo da estratégia num líder único, unindo intuição, sabedoria e experiência ;
- escola cognitiva**: formulação de estratégia como um processo mental; psicologia cognitiva (a mente do estrategista e suas limitações);

- f) **escola de aprendizado:** formulação da estratégia como um processo emergente; descrever aquilo que funciona na organização (aprender com o tempo);
- g) **escola do poder:** formulação de estratégia como um processo de negociação; processo aberto de influência, com negociação das estratégias que atendam aos interesses;
- h) **escola cultural:** formação da estratégia como um processo coletivo, focando no interesse comum;
- i) **escola ambiental:** formação da estratégia como um processo reativo; o ambiente como uma das forças da estratégia;
- j) **escola da configuração:** formulação da estratégia como um processo de transformação.

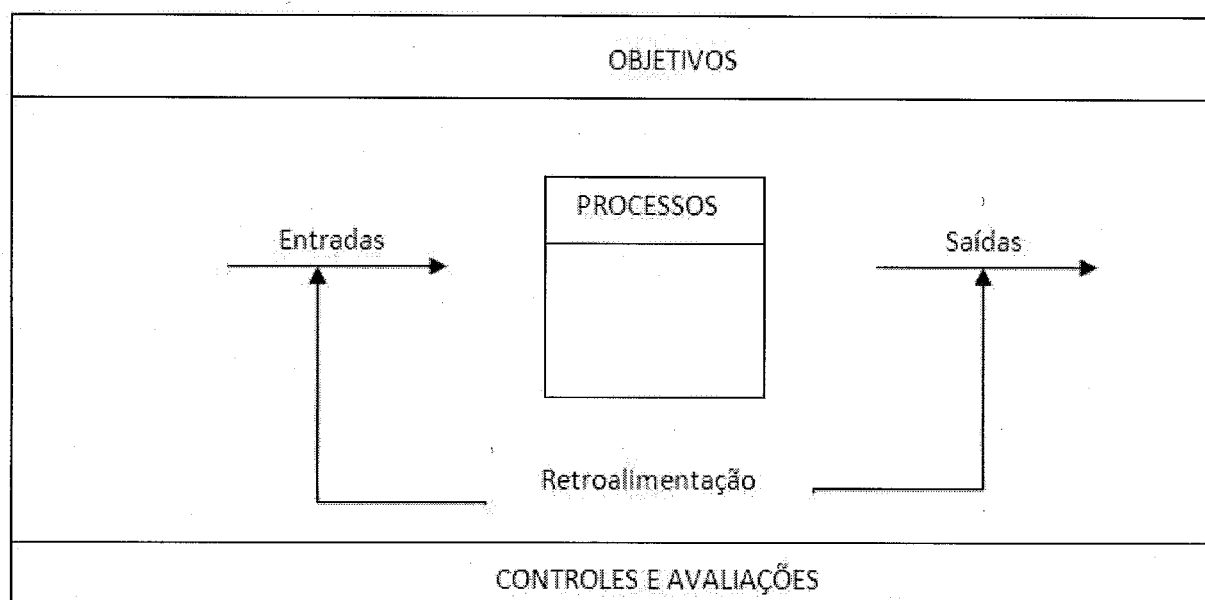
Os autores afirmam que é possível, no processo de formulação da estratégia, a utilização de uma ou mais escolas, procurando extrair o melhor de cada uma.

2.2.2 Conceito de Planejamento Estratégico

Em uma entrevista concedida à Revista HSM Management, Peter Drucker - considerado o "pai da administração moderna" - afirma que "o verdadeiro propósito do planejamento não deve ser 'dizer o que devemos fazer', e sim quando 'mudar o que estamos fazendo'" (DRUCKER, 2006, p. 19).

Segundo Oliveira (2001, p. 51), para que se tenha um conceito claro de planejamento estratégico é necessário visualizar a organização como um sistema. Para o autor, "sistema é definido como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função." (OLIVEIRA, 2001, p. 51). No Quadro 3 podem-se visualizar os componentes de um sistema:

Quadro 3 – Componentes de um sistema



FONTE: OLIVEIRA (2001, p. 53)

O planejamento estratégico atua, dessa forma, como uma formalização das estratégias organizacionais. Kotler (1996, p. 97) afirma que este planejamento “implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoios a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada”.

As organizações modernas têm sistematizado e disseminado a sua missão, visão e valores de forma estratégica, visando agregar valor ao seu negócio. “Muitas empresas têm se preocupado em divulgar os seus valores e até, mais recentemente, várias empresas estão adotando um código de ética interno para nortear as práticas na organização” (MONTEIRO, SANTO e BONACINA, 2005, p. 237). Grandes corporações como *IBM*, *Texas Instruments*, *Cysco Systems*, entre outras, vêm na disseminação de seus valores a forma de conduzir seus negócios de maneira ética, e “sem dúvida contribuem grandemente com a formação de um ambiente positivo de trabalho” (O’DONELL, 2005, p. 20).

Algumas características da evolução da administração justificam a utilização crescente do planejamento estratégico. Para Oliveira (2007, p. 4),

- a) Na administração, todos os instrumentos, sistemas e processos na empresa devem estar perfeitamente interligados;
- b) A administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa; e

c) Os indivíduos exercitam melhor a administração na medida em que o processo decisório está sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da empresa se torna mais lógica e evidenciada.

O tópico a seguir apresenta as etapas e elementos que devem formar o planejamento estratégico.

2.2.3 Etapas do planejamento estratégico

Esta pesquisa utilizou a ordem dos elementos constitutivos do planejamento estratégico de acordo com a proposta de Oliveira (2001), que divide o trabalho de elaboração em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

2.2.3.1 Fase 1: Diagnóstico estratégico

Na fase de diagnóstico, Oliveira (2001, p. 65) define quatro etapas básicas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Segundo Collins e Porras (1998, p. 32) a **visão** compreende dois componentes: ideologia central, que “define o caráter permanente de uma organização”, e visualização do futuro, que compreende “a definição de metas de 10 a 30 anos e a descrição de como será a realidade se a meta for atingida”. Assim, os autores oferecem uma definição de visão quase utópica, por meio da qual uma empresa se torna mais do que uma instituição focada no lucro, mas um símbolo. Quando se entende a diferença entre ideologia central e visualização do futuro, fica claro porque algumas empresas atingem o “céu”, enquanto tantas outras estão fadadas ao fracasso. Por ideologia central os autores entendem aquilo que não pode ser mudado, a verdadeira razão de existir da organização. Por mais que ela não explicita esta ideologia, é esta que a conduzirá no futuro, mesmo que seus idealizadores já não façam parte da equipe.

Ainda segundo Collins e Porras (1998, p. 39) a visualização do futuro compreende duas fases: a definição de supermetas (tão audaciosas que possam levar até 30 anos para serem atingidas), e a definição da realidade caso o alcance desta supermeta se torne realidade. Uma supermeta incentiva o progresso e faz com que a empresa, por meio das pessoas, volte seus esforços para atingi-la e, quando a atinge, imediatamente cria uma nova supermeta, e o ciclo recomeça. Já a definição vívida desta realidade a ser alcançada deve ser até certo ponto mágica, mas que de alguma forma, possa se tornar real, desde que as decisões tomadas hoje caminhem para este fim.

Allen (1998, p. 31) afirma que “a visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir este objetivo”.

Nas etapas de **análise externa, interna e dos concorrentes**, deve-se fazer uma reflexão sobre o ambiente que está dentro e fora dos muros da organização. Segundo Tarapanoff (2001, p. 67), “o ambiente externo é o contexto dentro do qual uma organização está inserida”. Este ambiente, segundo a autora, “pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente-tarefa”.

Oliveira (2001, p. 109) apresenta modelos de formulários que podem ser utilizados na identificação de fatores que afetam as decisões da organização. O Quadro 4 permite evidenciar as chamadas “características conjunturais”, que englobam aspectos econômicos, sociais, legais e demográficos.

Estas características são as mesmas citadas por Tarapanoff (2001, p. 67) quando da conceituação de ambiente geral, que acrescenta ainda as condições tecnológicas, políticas, ecológicas e culturais. Além disso, também há espaço no formulário para evidenciar estudos de tendências, classificando-os em ameaça ou oportunidade e ainda é possível apresentar justificativas sobre as informações coletadas. No Quadro 5 é possível coletar informações sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Quadro 4 – Oportunidades e ameaças

PLANOS	ESTABELECIMENTO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS				DATA __/__/__	Nº
CARACTERÍSTICAS CONJUNTURAIS (ECONÔMICAS/SOCIAIS/ LEGAIS/DEMOGRÁ- FICAS)	TENDÊNCIAS		COMO CLASSIFICA?		JUSTIFICATIVAS	
			AMEAÇA	OPORT.		

Fonte: OLIVEIRA, 2001, p. 113

O Quadro 5 aborda a questão da análise externa estudando o comportamento da concorrência. O formulário permite evidenciar seus pontos fortes e fracos, relacionando-os com os fatores considerados para o estudo.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos dos concorrentes

PLANOS		IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DOS CONCORRENTES										DATA __/__/__	Nº	
FATORES CONSIDERA- DOS	CONCORRENTE 1		CONCORRENTE 2		CONCORRENTE 3								GERAL	
	PONTO FORTE	PONTO FRACO	PONTO FORTE	PONTO FRACO	PONTO FORTE	PONTO FRACO	PONTO FORTE	PONTO FRACO					PONTO FORTE	PONTO FRACO

Fonte: OLIVEIRA, 2001, p. 112

2.2.3.2 Fase 2: Missão da empresa

Na fase 2 há a elaboração da missão propriamente dita, bem como dos propósitos, cenários e estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas. Oliveira (2001, p. 118) define que a **missão** identifica a quem e no que a empresa atende as necessidades e expectativas de mercado. Para o autor “neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro” (OLIVEIRA, 2007, p. 182). Drucker (1995, p. 3) afirma que “o teste definitivo não é a beleza da missão, mas sim a missão correta”. Para Kaplan e Norton (2001, p. 84), “a estratégia é parte de um processo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio”. Quando, partindo da missão da empresa se define a que negócios ela se propõe, estes negócios viáveis se tornam os **propósitos** da empresa. Para Oliveira (2001, p. 120) “esses propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão”. Já os **cenários** apresentam “visões” e possibilidades de acontecimentos futuros, podendo ser analisados em situações de provável, otimista ou pessimista (OLIVEIRA, 2001, p. 125).

Oliveira (2007, p. 176) entende como **macropolíticas** “correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente”. Sua síntese resulta na *filosofia de atuação* da empresa. De acordo com Umeda e Trindade (2004, p. 2), a política “é a guia que permite à empresa materializar as definições estratégicas”. As **macroestratégias** “representam as maneiras de alcançar os objetivos das empresas (...) e são orientadas pelas políticas do processo de planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2007, p. 175).

2.2.3.3 Fase 3: Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os **instrumentos prescritivos** englobam o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; definição de estratégias e políticas funcionais; estabelecimento dos projetos e planos de ação. Já os quantitativos consistem na elaboração do planejamento orçamentário.

Segundo Oliveira (2007, p. 175), os “objetivos representam uma situação a ser alcançada, a qual deve ser perfeitamente quantificada, com identificação do responsável e do prazo para sua efetivação”. Para o autor, “neste nível correlacionam-se os objetivos da empresa às suas várias áreas funcionais. (...) Os objetivos e desafios são decompostos em etapas menores perfeitamente quantificadas, com responsáveis e prazos para sua realização”. (...) Para ele, nesta fase “deve ocorrer a interligação das metas com as atividades dos processos administrativos” OLIVEIRA (2007, p. 183).

Nesta fase são elaborados os projetos e planos de ação. Os primeiros compreendem os trabalhos a serem desenvolvidos considerando recursos financeiros, humanos, materiais e de equipamentos requeridos (OLIVEIRA, 2001, p. 74). Já os planos de ação dizem respeito “à concentração das especialidades identificadas por meio das atividades de cada projeto” (OLIVEIRA, 2001, p. 231).

Os **instrumentos quantitativos**, segundo Oliveira (2001, p. 75) “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas”. Segundo Masutti (2008, p. 26), “o plano estratégico contém o orçamento e projeções financeiras para o período, possibilitando que sejam projetados dos seguintes demonstrativos: balanço patrimonial, demonstração de resultados do exercício (DRE) e demonstração do fluxo de caixa”.

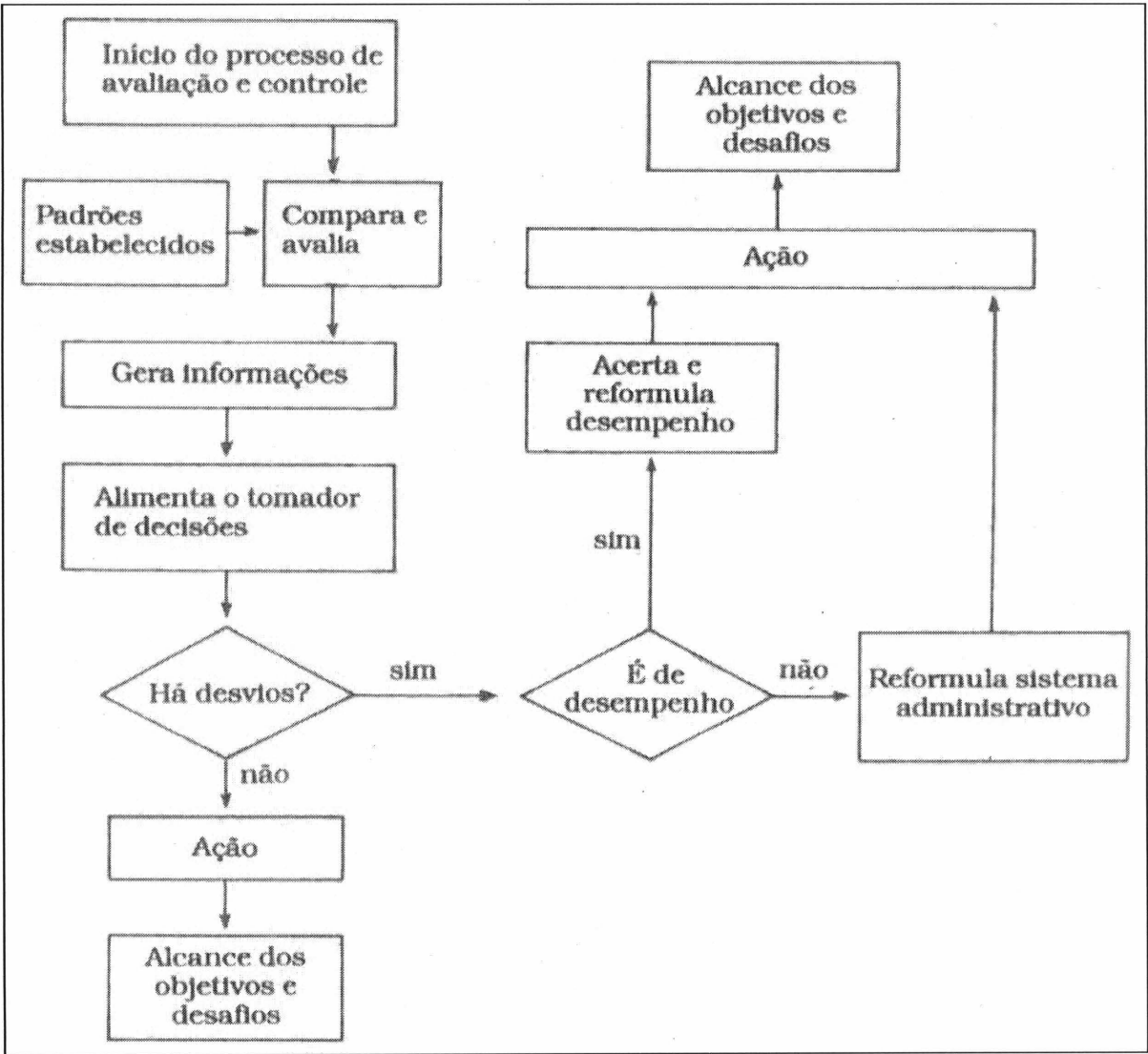
Oliveira afirma ainda que “a empresa deve estabelecer, com base em seu planejamento estratégico, os vários processos estratégicos que estejam contribuindo para a sustentação e/ou alavancagem dos resultados da empresa”.

2.2.3.4 Fase 4: Controle e Avaliação

Esta fase compreende a avaliação, que consiste em avaliar o plano de acordo com critérios de consistência interna e externa, riscos envolvidos e horizonte de tempo (MASUTTI, 2008, p. 26).

A principal finalidade desta etapa é a de analisar o processo em busca de inconsistências e ajustá-las durante a execução do planejamento. A Figura 2 apresenta o fluxo para os trabalhos de controle e avaliação.

Figura 2 – Conceituação geral da função controle e avaliação



Fonte: OLIVEIRA, 2001, p. 241

Nota-se que o fluxo proposto inicia-se com a consulta a padrões pré-estabelecidos e a comparação com o que efetivamente está sendo feito na organização. De posse dessas informações e em caso de desvios, há a comunicação da situação ao tomador de decisões, que por sua vez verifica a origem do desvio e apresenta as ações corretivas ou reformulações para a falha identificada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Para atingir os objetivos propostos, foi delineada a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, método de abordagem e métodos de procedimentos. Também foi definido o ambiente e os sujeitos da pesquisa, bem como os instrumentos para coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos **objetivos**, a pesquisa delineou-se como descritiva, pois “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos” (BEUREN, 2008, p. 81). Este caráter descreve um fenômeno, mas não tem a obrigatoriedade de explicá-lo.

Quanto ao método de **abordagem**, a pesquisa tem enfoque qualitativo, que apresenta características e reflexões sobre uma determinada realidade. Na pesquisa qualitativa, segundo Beuren (2008, p. 92) “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Trabalhou-se com o esquema indutivo, “processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 53).

Quanto aos métodos de **procedimentos**, a pesquisa foi classificada como estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005, p. 20) “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo”. Para o autor, o estudo de casos múltiplos é uma variação do estudo de caso único e

os dois possuem uma mesma estrutura metodológica. Segundo Herriott & Firestone (1983, apud YIN, 2005, p. 68), “as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto”.

3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

A **população ou universo** de uma pesquisa é definida como “um conjunto de elementos que possuem determinadas características” (BEUREN, 2008, p. 118). Nesta pesquisa, a população estudada é composta por instituições do terceiro setor de Curitiba. No enfoque qualitativo, a amostra é uma “unidade de análise ou conjunto de pessoas, contextos, eventos ou fatos sobre o qual se coletam dados sem que necessariamente seja representativo deste universo” (SAMPLERI, COLLADO E LÚCIO, 2006, p. 252).

Com vistas a atender os critérios de viabilidade da pesquisa, deve-se definir, dentro desta população, uma amostra representativa. Considerando os objetivos da pesquisa, a **amostra** foi definida como não-probabilística, que faz uso do raciocínio e, segundo Beuren (2008, p. 125), depende “exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir as amostras”. Classificou-se ainda como amostragem por tipicidade ou intencional, que consiste em “selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população” (BEUREN, 2008, p. 126).

Nesta pesquisa, foram selecionadas três instituições sociais sem fins lucrativos, com sede na cidade de Curitiba-PR, que utilizam o planejamento estratégico para nortear sua atuação. São elas:

- a) Associação Franciscana de Educação ao cidadão especial (AFECE);
- b) Instituto RPC; e
- c) Centro de Ação Voluntária de Curitiba (CAV).

3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto aos **instrumentos de pesquisa**, foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, na qual “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas” (BEUREN, 2008, p. 132). O roteiro estruturado possibilitou a comparação entre as respostas das organizações pesquisadas.

A **análise dos dados** foi realizada com as técnicas de análise de conteúdo, que pode abranger uma palavra, uma sentença, um parágrafo ou o texto todo (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, *apud* BEUREN, 2008, p. 137) e análise documental, com consulta ao planejamento estratégico de cada organização, mediante autorização.

3.4 ETAPAS E FORMAS DE CONDUÇÃO DA PESQUISA

Para concluir a pesquisa foram necessárias sete etapas. A primeira delas consistiu na escolha do tema e sua validação com o orientador. Também nesta etapa foram definidos o tema, os fundamentos metodológicos e os objetivos da pesquisa, além da justificativa.

A segunda etapa consistiu na realização do levantamento de referencial teórico sobre os assuntos abordados, contemplando livros, artigos, documentos *on-line* e revistas especializadas. Foi realizada uma pré-pesquisa no Portal da Informação da UFPR, que disponibiliza a consulta ao acervo da biblioteca pela *internet*. No Portal, foi realizada uma busca por palavras-chave, a saber: planejamento estratégico, estratégia, terceiro setor, gestão estratégica, administração estratégica, profissionalização do terceiro setor, gestão do terceiro setor. Na sequência foram feitas visitas à biblioteca do setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR para obter os materiais pré-selecionados e elaboração do capítulo 2.

A terceira etapa foi a seleção das instituições que participaram da pesquisa. Foram realizados contatos telefônicos e por e-mail, com o objetivo de agendar visitas às instituições e definir as pessoas entrevistadas em cada uma delas. Foram

contatadas quatro instituições, visto que em uma das instituições previamente escolhidas não foi possível realizar a entrevista, sendo necessária a sua substituição. As instituições escolhidas estão detalhadas no capítulo 5.

A quarta etapa contemplou a visita às instituições e as entrevistas, realizadas nos meses de abril e maio. Todas as conversas foram gravadas com autorização dos entrevistados, com o objetivo de facilitar a posterior transcrição das mesmas. O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos, sendo o primeiro contendo questões sobre o perfil da instituição, sua estrutura e atividades. Já o segundo bloco continha questões referentes ao uso do planejamento estratégico pela instituição, seus elementos e impactos da utilização (ver Apêndice B). Ao final das entrevistas, foi solicitado o acesso ao documento formal do planejamento estratégico, para traçar comparativos entre as instituições.

De posse das gravações das entrevistas, foi realizada a quinta etapa, com a transformação do conteúdo das entrevistas em texto corrido, tendo o cuidado de manter o contexto original. Assim, foi elaborada uma versão preliminar do texto e submissão dos mesmos para validação dos entrevistados.

A sexta etapa consistiu na análise das informações já estruturadas e na elaboração dos comparativos, tanto com relação à literatura pertinente quanto à forma de utilização do planejamento estratégico em cada uma das instituições, descritas no capítulo 5.

Na sétima etapa foram finalizados os capítulos, feitas as revisões e a submissão para a validação do orientador.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 INSTITUIÇÃO A – ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE EDUCAÇÃO AO CIDADÃO ESPECIAL – AFECE

4.1.1 Bloco 1 – Perfil

A Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial – AFECE – é uma instituição sem fins lucrativos, fundada há 42 anos na cidade de Curitiba-PR. Sua missão é “ser uma entidade inovadora e criativa nas ações de prevenção e atendimento aos cidadãos especiais e suas famílias, nas áreas de Educação, Saúde e Assistência Social”.

Atualmente a associação mantém a Escola de Educação Especial São Francisco de Assis, “que presta serviços em educação, saúde e assistência social para pessoas com deficiência intelectual com acentuado grau de comprometimento, associada ou não a outras deficiências.”, seguindo currículo especial do Ministério da Educação - MEC (VALENGA, 2009). Segundo a instituição,

a “deficiência intelectual com acentuado grau de comprometimento é um grave comprometimento neurológico que dificulta o aprendizado até das necessidades básicas do cidadão, como o controle da sua alimentação, da higiene e o controle dos esfíncteres.” (AFECE, 2009).

A estrutura da AFECE conta com a assembléia geral, os conselhos deliberativo, consultivo, fiscal e diretor. A Direção Geral atua de uma forma geral na Escola São Francisco de Assis (executora) e na área administrativa que é a Associação (executora), enquanto a direção auxiliar atua diretamente na escola.

Na escola, há profissionais atuando nas áreas técnicas, como médicos, psiquiatras, neurologistas, assistentes sociais, psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas e musicoterapeutas, bem como 25 professores cedidos pelas secretarias de educação municipal e estadual - considerando que a instituição não

conta com verba para a contratação destes profissionais. Atualmente o atendimento é voltado a crianças, adolescentes e adultos, com idades que variam entre 2,5 e 43 anos. Por conta desta variação, a escola precisa adequar a atuação metodológica e pedagógica de acordo com as idades dos alunos.

Na área administrativa, com um total de 85 funcionários, há os departamentos de:

- a) recursos humanos;
- b) captação de recursos/projetos;
- c) Comunicação e Marketing;
- d) contábil-financeira;
- e) compras;
- f) eventos, campanhas e promoções;
- g) apoio administrativo;
- h) serviços gerais; e
- i) obras (para a construção da nova sede).

Há também cerca de 250 voluntários cadastrados, que atuam em diversos eventos promovidos pela AFECE, sendo os maiores o bazar de importados com produtos doados pela Receita Federal, e o Chá Benéfico com Show de Prêmios a cada dois meses. Há um grupo de senhoras que fazem produtos de artesanato, vendidos para captar recursos para a instituição. Também há oito equipes de profissionais voluntários e especialistas atuando como consultores na elaboração e implementação do planejamento estratégico.

4.1.2 Bloco 2 – Planejamento Estratégico

A AFECE possui planejamento estratégico desde 2006. A decisão pela utilização desta ferramenta foi consequência do crescimento e amadurecimento da AFECE enquanto organização. O planejamento estratégico é realizado anualmente. A primeira edição contou com consultoria externa, aliado ainda a conhecimentos

trazidos pelo Presidente da AFECE, que atua profissionalmente também como consultor de empresas. Esta consultoria auxiliou a instituição na construção da sua missão, visão e valores. A missão, inclusive, já foi revista em outras edições, onde foi acrescentada a palavra “prevenção”, que não constava no texto original. Essa adequação foi necessária no momento em que a instituição percebeu que, tão importante quanto oferecer oportunidades de inclusão aos pacientes que já tinham a doença, era também investir no trabalho de prevenção, conscientizando as mães, no acompanhamento da gravidez por meio do pré-natal.

O processo de implementação do planejamento é realizado por um facilitador de cada área e pelos grupos de consultores voluntários. A edição mais recente está sendo finalizada considerando um horizonte de cinco anos, e as macrometas estabelecidas foram adequadas a este período.

Na segunda edição do Planejamento Estratégico, foi introduzida a ferramenta de análise SWOT, por meio da qual foi possível identificar pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) inerentes ao contexto da organização. No entanto, a cultura do planejamento ainda não estava enraizada e os resultados obtidos ainda foram um tanto superficiais. Já nas versões mais recentes a utilização da análise SWOT tem-se dado de maneira mais efetiva, alinhando os planos de ação das áreas e transformando as ameaças identificadas em oportunidades. Um exemplo concreto de como estas ameaças foram transformadas em oportunidades aconteceu em 2007, quando um escândalo nacional envolvendo organizações não governamentais – ONGs – fraudulentas ameaçava a credibilidade de instituições sérias. A AFECE identificou a ameaça e trabalhou para que ela não atingisse a instituição. O prêmio Stephan Kanitz – Entidade Social Exemplo de Gestão Eficiente, é resultado deste esforço.

Em 2008, a AFECE recebeu o “Prêmio Voluntariado Transformador”, do Centro de Ação Voluntária de Curitiba – CAV, no qual a instituição ganhou em duas categorias: Voluntário Transformador e Gestão de Voluntariado.

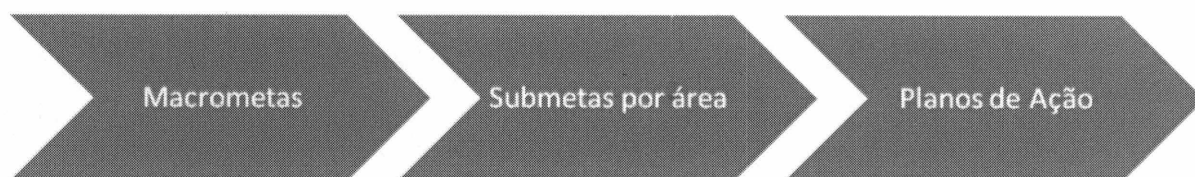
Na edição de 2008 do planejamento estratégico foram elencadas cinco macrometas, comuns a todas as áreas da instituição. Uma delas é a implantação do Programa de Prevenção, visando cumprir o enunciado da missão da AFECE. As

responsabilidades por cumprir as macrometas não envolvem necessariamente todas as áreas, pois isso depende da natureza da ação a ser desenvolvida, mas a busca pela interrelação entre as áreas é uma constante pelos gestores da instituição.

No documento do planejamento, cada macrometa é desdobrada em submetas por área, que por sua vez são desdobradas em planos de ação. Então, para que se cumpra uma macrometa é necessário o cumprimento de várias submetas e planos de ação, todos relacionados entre si. Nos planos de ação, as submetas são classificadas em três níveis de prioridade: alta, média e baixa. Com isso, as áreas conseguem priorizar suas atividades de modo a cumprir o que foi estabelecido no planejamento estratégico.

O processo de desdobramento do planejamento estratégico pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Desdobramento do planejamento estratégico – AFECE



Fonte: autora com base em dados coletados

A cada quatro meses há uma avaliação do planejamento estratégico pelo Comitê de Avaliação. Este comitê é composto pelo presidente da instituição, pela direção geral e mais quatro integrantes. Nesta avaliação é feito um levantamento de como está o desempenho das equipes e como as suas metas estão impactando as macrometas definidas. As áreas que não conseguem atingir suas metas tem a oportunidade de apresentar as justificativas e dificuldades enfrentadas. Atualmente a questão da interdependência das áreas é muito incentivada, para que as metas sejam cumpridas e as áreas colaborem umas com as outras. Nesta etapa os planos de ação de todas as áreas são comparados para identificar as atividades comuns.

Quanto à checagem do planejamento estratégico, a consistência é avaliada durante o processo, quando as metas são distribuídas a todas as áreas. A área

financeira está implantando o orçamento participativo, onde cada área indica as suas ações e define-se então qual a verba necessária para executá-las.

A principal mudança sentida com a utilização do planejamento estratégico é a segurança com que a equipe executa suas atividades, com um foco bem definido e as prioridades já estabelecidas. Há uma flexibilidade nas ações planejadas, mas a essência é seguida à risca por todas as equipes. A elaboração do planejamento estratégico é acima de tudo uma forma de aprendizado e envolvimento, trazendo crescimento para a instituição e para as pessoas que dela fazem parte.

4.2 INSTITUIÇÃO B – CENTRO DE AÇÃO VOLUNTÁRIA DE CURITIBA – CAV

4.2.1 Bloco 1 – Perfil

O Centro de Ação Voluntária foi fundado há 11 (onze) anos para organizar a oferta e demanda do trabalho voluntário na cidade de Curitiba, Paraná, e fazer a ponte entre os voluntários e as instituições que precisam deles. Sua missão é “promover o voluntariado transformador contribuindo para o bem comum e a construção de um mundo melhor”. Para isso há três frentes de trabalho, trabalhando com o voluntário individual, com as instituições do terceiro setor e com as empresas interessadas em incentivar a prática do voluntariado em seus colaboradores.

Na primeira frente, que tem como objetivo incentivar ações voluntárias, é feita a divulgação do conceito de voluntariado, por meio de palestras informativas, bem como das vagas disponíveis para atuação. O acesso a estas oportunidades é disponibilizado num banco de dados disponível no site do CAV.

Na segunda frente do trabalho, cujo objetivo é fortalecer as instituições do terceiro setor, o trabalho é para apoiar as instituições que recebem os voluntários. O CAV oferece, por meio de capacitações e assessoria constante, uma metodologia de gestão de voluntários, visando principalmente a fidelização deste grupo junto à

instituição. Há também um espaço (virtual e físico) para que as instituições troquem experiências entre si sobre o trabalho com voluntários.

A terceira frente de trabalho atua com as empresas que desejam disseminar o conceito de voluntariado corporativo e montar grupos de voluntários entre seus colaboradores. É com a captação de recursos provenientes deste trabalho que o CAV consegue manter o atendimento gratuito a ONGS e à população atendida por elas.

Para o CAV, a definição de voluntário “é o indivíduo que levado pela vontade assume livremente uma atitude responsável, comprometida, criativa e transformadora perante o mundo”. O voluntário transformador atua em duas frentes: chegar à causa do problema social ou inovar no tratamento deste problema, defendendo a idéia de olhar mais para o indivíduo.

O modelo de gestão adotado pelo CAV é diferente do que se havia trabalhado em anos anteriores, estando ainda em fase experimental. A instituição passou de um modelo hierarquizado, com cargos, setores e atribuições bem definidas, para um modelo colaborativo no qual, para cada ação proposta há um rodízio de colaboradores nos cargos. Se em um projeto o colaborador exerceu uma tarefa mais operacional, num segundo projeto ele pode passar à coordenação ou a um trabalho mais especializado. Como os projetos ocorrem simultaneamente, pode acontecer de um único colaborador exercer as funções de coordenador e “coordenado” ao mesmo tempo.

Para a instituição, que tem em sua missão o foco no voluntariado, este modelo de gestão representa uma forma de democracia empresarial, onde a vontade de todos prevalece a desejos individuais, priorizando o poder de argumentação ao de imposição.

O CAV conta hoje com cinco colaboradores contratados, dez voluntários e 4 diretores. Além desses há os conselheiros, mas que não se envolvem nas atividades diárias. A instituição atende noventa e seis entidades, denominadas cooperadas, ou seja, cadastradas para receber os voluntários encaminhados pelo CAV.

Os projetos desenvolvidos atualmente pelo CAV são focados na disseminação de informações. Para os cidadãos, há palestras sobre o conceito de voluntariado transformador e capacitação para atuar como voluntário. Além disso, há

encontros mensais e cursos de gestão de voluntários para as ONGS que pretendem recebê-los.

4.2.2 Bloco 2 – Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico do CAV compreende o período de 2009 a 2011. O planejamento anterior tinha seu foco voltado às instituições. Esta versão dá prioridade ao atendimento aos voluntários. Com isso o trabalho foi todo remodelado para atender aos três direcionadores definidos:

- a) promover ações educativas para promoção de voluntários transformadores;
- b) fomentar nas instituições da sociedade abertura para o voluntariado transformador;
- c) desenvolver projetos de ações voluntárias transformadoras.

Na ocasião da entrevista a instituição estava em processo de definição de projetos para cada um dos direcionadores, adaptando os projetos antigos ao novo modelo de gestão e ao planejamento.

A decisão de adotar e utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão surgiu da necessidade de direcionar o trabalho do CAV frente à alta demanda de propostas que chegam à instituição diariamente. O planejamento serve como fundamentação para a tomada de decisões do tipo “está no escopo” ou “não está no escopo” das nossas atribuições. A figura 4 permite visualizar a representação do planejamento estratégico do Centro de Ação Voluntária.

Figura 4 – Planejamento estratégico CAV



Fonte: Centro de Ação Voluntária de Curitiba (2009)

A elaboração do planejamento contou com a consultoria voluntária da própria vice-presidente da instituição, que também atua como *coach* em ambientes corporativos. Nesta fase de elaboração, todos os colaboradores (contratados e voluntários) da instituição foram convidados e participaram de dois dias de intenso trabalho para a definição de metas.

A metodologia utilizada para elaboração baseou-se em conceitos da antroposofia, que segundo Setzer (1998 <http://sab.org.br/antrop/antrop.htm>) significa “um método de conhecimento da natureza do ser humano e do universo, que amplia o conhecimento obtido pelo método científico convencional, bem como a sua aplicação em praticamente todas as áreas da vida humana”. A missão da instituição se manteve por estar de acordo com o novo modelo adotado pelo CAV.

A análise foi realizada de forma a evidenciar quais os pontos fortes e fracos do planejamento anterior, bem como uma análise externa com a participação dos voluntários e dos públicos atendidos, para decidir o escopo das atividades do CAV. Não foi utilizada uma metodologia específica para esta análise.

Foram definidas oito estratégias (ver Figura 3, p. 36), a saber:

Direcionador 1 – desenvolver projetos de ações voluntárias transformadoras:

- a) Desenvolver projetos de desenvolvimento comunitário;
- b) Desenvolver projetos que visem promover participação política;

Direcionador 2 - fomentar nas instituições da sociedade abertura para o voluntariado transformador:

- a) Desenvolver em instituições da sociedade, projetos de voluntariado transformador;
- b) Propiciar espaços de articulação e capacitação para promover o voluntariado transformador;
- c) Participar de espaços de articulação com parceiros focados no desenvolvimento social;

Direcionador 3 - promover ações educativas para promoção de voluntários transformadores:

- a) Mobilizar voluntários;
- b) Capacitar voluntários transformadores;
- c) Integrar voluntários às possibilidades de atuação.

Apesar do modelo de gestão inovador adotado pelo CAV ter a característica da não hierarquização, ou seja, todos participam com contribuições no mesmo nível (exceto as diretorias), alguns setores, como o administrativo ainda conservam características mais conservadoras, com funções bem definidas.

Os planos de ação estavam sendo elaborados na ocasião da entrevista, com o objetivo de relacionar que tipo de atividades e recursos seriam necessários para executar as estratégias definidas.

A checagem do planejamento estratégico não tem data específica para acontecer. É durante o processo que os ajustes são feitos e as mudanças necessárias são incorporadas à rotina do CAV.

O principal ganho identificado com a utilização do planejamento estratégico é a confiança. O planejamento ajuda a direcionar as atividades e a equipe se sente mais segura para executar as suas atividades diárias.

4.3 INSTITUIÇÃO C - INSTITUTO RPC

4.3.1 Bloco 1 – Perfil

O Instituto RPC foi fundado em 2001 para atuar como braço social da Rede Paranaense de Comunicação - RPC. Sua missão é “promover e fomentar iniciativas sociais voltadas ao desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente”.

Atualmente o Instituto RPC desenvolve e apóia projetos nas áreas de educação, meio ambiente, cultura, cidadania, valorização humana e desenvolvimento comunitário, alinhando os projetos da RPC aos princípios da responsabilidade social e cidadania corporativa. É responsável também pela organização e operacionalização dos projetos da Rede Globo no Paraná. Contando com um diretor presidente, uma diretora executiva, uma coordenadora e 10 colaboradores, a instituição está dividida em núcleos, a saber:

- a) Núcleo Social: responsável pela elaboração e execução de projetos de cunho social como Programa de Voluntariado RPC, RPC Comunidade, Ação Social, além da operacionalização dos projetos da Rede Globo – Natal sem Fome, Ação Global e Criança Esperança, no Paraná;
- b) Núcleo de Educação: responsável pela coordenação dos projetos de educação e cultura, como os projetos Ler e Pensar, Vamos ao Teatro, Vamos Fazer Teatro, Ver e Pensar Fotografia, Televisando o Futuro, além dos projetos da Rede Globo – Amigos da Escola e Soletrando. Auxilia ainda os projetos Papo Universitário e Pessoas que fazem a diferença, desenvolvidos pelo jornal Gazeta do Povo, que integra a RPC;
- c) Núcleo de Gestão da Informação: responsável pela elaboração do Relatório de Sustentabilidade RPC (em fase de elaboração na ocasião da entrevista), acompanhamento de Indicadores de Responsabilidade Social e gestão do Programa de Mídia Social. Além disso, o núcleo é responsável pelo mapeamento dos processos do Instituto e elaboração de indicadores de desempenho para os demais núcleos. A divulgação das ações do

Instituto dentro e fora da RPC também são de responsabilidade deste núcleo;

- d) Núcleo de Administração e Finanças: responsável pelo controle financeiro e administrativo do Instituto RPC, bem como pela operacionalização dos processos junto ao Ministério da Cultura e Ministério da Justiça, auxiliando os demais núcleos.

Além dos núcleos, o Instituto RPC está inserido na estrutura da RPC e conta com a assessoria das áreas Comercial, Marketing, Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, Jurídico, Logística, além das redações de jornalismo impresso e TV.

Os maiores beneficiados diretos com a atuação do Instituto RPC são professores do ensino fundamental e médio, que recebem capacitação para trabalhar com o Projeto Ler e Pensar. O projeto incentiva o uso do jornal como recurso pedagógico em sala de aula. O programa de Mídia Social atende diretamente as instituições que desejam divulgar as suas ações de forma gratuita e indiretamente as pessoas atendidas por estas instituições.

4.3.2 Bloco 2 – Planejamento Estratégico

A primeira edição do planejamento estratégico do Instituto RPC foi finalizada em 2008 e contempla o período 2008 – 2012. A necessidade de formalizar o planejamento surgiu tendo em vista a evolução natural da instituição. Com o aumento do número de projetos e a expansão da atuação em outros municípios fizeram com que a direção decidisse elaborar o primeiro planejamento estratégico do Instituto RPC.

Para a elaboração do planejamento foi contratada uma consultoria especializada em terceiro setor. Isso foi decisivo, visto que a ferramenta foi adaptada para as necessidades da instituição, mas ainda assim mantendo o alinhamento ao planejamento da RPC como um todo. A metodologia utilizada foi desenvolvida pela

consultoria e focou nos principais aspectos do planejamento e da sensibilização da equipe para construí-lo e incorporá-lo em suas atividades.

A equipe participou de todas as fases de elaboração, incluindo a definição de missão e visão, contando sempre com o direcionamento e orientação da direção. O processo de elaboração foi realizado em seis meses. O quadro 6 apresenta o resumo do cronograma de atividades realizadas na elaboração do planejamento estratégico do Instituto RPC.

Quadro 6 – Cronograma de atividades

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	dezembro
Pré-análise situacional	Análise IRPC sob a ótica da Missão, Valores, Princípios e Horizonte RPC	Objetivos Organizacionais e envolvimento pessoal. Proposta - Modelo de Planejamento Estratégico com envolvimento pessoal: conceitos de grupo, equipe e time	Formulação das alternativas estratégicas. Proposta: definição de resultados ou metas, determinação e detalhamento de ações, reserva de recursos e visão no alvo definido	Entrega final do documento, com considerações técnicas	Entrega Planejamento Estratégico para Comitê Executivo
	Metodologia de Planejamento Proposta - Provocar a reflexão a partir de exposição teórica, dinâmica de grupo e exercício a ser respondido até 22/08	Análise interna - Forças e Limitações da Organização Proposta - Analisar relevância, parcerias essenciais e foco do negócio que se pretende desenvolver.	Formulação das alternativas estratégicas. Proposta: definição de resultados ou metas, determinação e detalhamento de ações, reserva de recursos e visão no alvo definido		
		Análise externa Proposta: Conhecer as ondas possíveis de choque, visualizar tendências, riscos e oportunidades do setor.	Apresentação 1.ª versão Planejamento Estratégico Proposta: Fazer últimos ajustes juntamente com a equipe		
		Formulação das alternativas estratégicas. Proposta: definição de resultados ou metas, determinação e detalhamento de ações, reserva de recursos e visão no alvo definido			

Fonte: Planejamento Estratégico IRPC (2008, p. 20)

Neste período foi feita uma análise do Instituto RPC sob a ótica da missão, visão e valores da RPC. Foram revistos os objetivos organizacionais do grupo, bem como reforçada a importância do envolvimento pessoal da equipe. Para que o

trabalho tivesse bons resultados, foram apresentados conceitos de grupo, equipe e time, fazendo com que a equipe se auto-avaliasse e passasse a trabalhar o conceito em seu dia-a-dia.

O âmbito de atuação (missão e visão) já havia sido pré-definido. Por este motivo, na ocasião da construção do planejamento os conceitos foram revistos e reavaliados, mantendo-se, todavia, sem mudanças significativas.

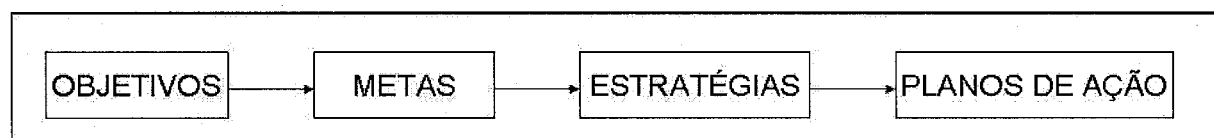
A análise externa foi realizada com cada membro da equipe trazendo um exemplo de instituição com as mesmas características do Instituto RPC. A partir destes exemplos foram identificados pontos fortes e fracos, fazendo uma análise comparativa com o ambiente do próprio IRPC. Também foram identificadas possibilidades de parcerias essenciais e o foco do negócio. Na análise interna, foi estudada a relação do IRPC com as unidades e departamentos corporativos da RPC, analisando as oportunidades de parcerias e os gargalos que necessitavam de intervenção e/ou correção. Esta análise visou a melhoria dos serviços prestados pelo Instituto RPC, tanto interna quanto externamente.

As políticas não foram definidas pelo Instituto RPC, visto que ela atua de acordo com as definições da RPC e segue as mesmas diretrizes do grupo, alinhando-as, quando necessário, às suas necessidades e demandas.

A elaboração do plano de ação foi realizada para dar à equipe a exata noção das atribuições para cada núcleo. O plano foi dividido seguindo os cinco macroobjetivos, estabelecidos para o cumprimento da missão e visão.

A figura 5 permite visualizar a sequência de execução dos objetivos, metas, estratégias e planos de ação. A definição das metas e estratégias permite o detalhamento das ações, reserva de recursos e visão no alvo definido.

Figura 5 – Desdobramento do Planejamento estratégico – Instituto RPC



Fonte: autora com base em dados coletados

A checagem do planejamento acontece a cada seis meses. Cada meta é revista e as atividades cumpridas são assinaladas. Existe um indicador que

apresenta a evolução da execução do planejamento e as metas não cumpridas precisam ser justificadas e ajustadas, se for o caso.

O orçamento do Instituto RPC não foi definido durante a elaboração do planejamento estratégico, visto que a RPC tem metodologia e prazos próprios para orçamentos e reserva de recursos.

A principal mudança sentida com a utilização do planejamento estratégico foi o reconhecimento do trabalho pelo Comitê Executivo – COMEX – e a possibilidade de poder apresentar resultados consistentes das atividades desenvolvidas pelo Instituto RPC. O foco nas atividades crucialmente importantes permitiu ao IRPC alçar novos horizontes, iniciando em 2009 a expansão de sua atuação, que pretende ter um representante em cada unidade de negócios da RPC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, que pretendeu evidenciar os elementos que compõem o planejamento estratégico de instituições do terceiro setor, permitiu estabelecer um comparativo entre três entidades, tornando o resultado do trabalho mais consistente.

Os dois primeiros objetivos, de caráter teórico, tiveram como proposta conceituar os termos terceiro setor e planejamento estratégico. A conceituação foi realizada e foram também inseridas características inerentes ao terceiro setor, como a sua gestão estratégica.

O terceiro objetivo, qual seja identificar entidades que utilizassem o planejamento estratégico foi cumprido. Foram contatadas quatro instituições, sendo que três delas aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas permitiram ter uma visão global da instituição e entender como acontecia o processo de elaboração e utilização desta ferramenta em suas atividades diárias.

Quanto ao problema de pesquisa inicialmente levantado, pode-se afirmar que as instituições A e C utilizam uma versão bem próxima das utilizadas por empresas com fins lucrativos, estabelecendo metas e avaliando periodicamente seu desempenho. Há que se observar que a cobrança por resultados individuais é mais branda do que em empresas focadas no lucro, mas em nenhum momento o processo torna-se negligente devido a essa atitude.

A instituição B adotou um modelo de gestão inovador e por esta questão, tem uma situação peculiar com relação a metas. Como os colaboradores migram de um setor para outro de tempos em tempos, a meta é definida para o projeto, e não para a equipe que o executa.

A definição de políticas não foi identificada em nenhuma das três instituições. A instituição C segue as diretrizes do grupo ao qual está ligada, enquanto as instituições A e B não relataram a existência de políticas formalizadas. O Quadro 7 apresenta o comparativo entre as três instituições pesquisadas.

Quadro 7 – Comparativo das instituições pesquisadas

	AFECE	CAV	INSTITUTO RPC
Missão	Ser uma entidade inovadora e criativa nas ações de prevenção e atendimento aos cidadãos especiais e suas famílias, nas áreas de Educação, Saúde e Assistência Social.	Promover o voluntariado transformador contribuindo para o bem comum e a construção de um mundo melhor.	Promover e fomentar iniciativas sociais voltadas ao desenvolvimento da “nossa terra e nossa gente”
Visão	Ser uma sociedade sem distinções de Direitos Humanos.	Ser uma organização reconhecida pela capacidade transformadora de suas ações.	Chegar ao ano de 2012 sendo reconhecido como o mais importante fórum de disseminação, fomento e orientação de práticas sociais do Estado do Paraná.
Valores	Amor e respeito ao ser humano atuando com responsabilidade, profissionalismo, transparência e ética.	Respeito, valorização e compromisso com a vida, pela prática da solidariedade, colaboração, diversidade, aprendizado e compartilhamento.	Ética, Desenvolvimento Humano, Cultura do Servir.
Área de atuação	Educação, Saúde e Assistência Social	Voluntariado	Responsabilidade Social Corporativa
Planejamento Estratégico: cobertura	2009 - 2013	2009 - 2011	2008 - 2012
Tipo de consultoria	Externa voluntária	Interna voluntária	Externa contratada
Participantes internos	Toda a equipe	Toda a equipe	Toda a equipe
Metodologia	Própria da consultoria	Própria da consultoria	Própria da consultoria
Políticas?	Não	Não	Segue as diretrizes da RPC
Estratégias?	Sim	Denominados direcionadores	Sim

Metas?	Sim	Sim	Sim
Objetivos?	Sim	Sim	Sim
Plano de Ação?	Sim	Sim	Sim
Checagem de consistência do plano?	A cada quatro meses	Sem prazo específico	A cada seis meses
Quadros financeiros?	Sim	Sim	Segue as diretrizes da RPC
Principal mudança sentida	Aprendizado, segurança	Confiança no trabalho, segurança	Foco, segurança

Fonte: autora com base em dados coletados

A principal constatação apresentada pelo quadro 7 é a existência de uma coerência entre os três planejamentos estudados. Por mais que existam especificidades inerentes a cada área de atuação, a essência do planejamento estratégico tradicional é seguida pelas instituições pesquisadas.

Os dados coletados por meio de entrevistas permitiram uma maior consistência para o estudo, visto que os resultados das três instituições puderam ser comparados e apresentados de forma a permitir a análise dos dados em conjunto com o perfil das instituições.

Outro dado relevante levantado no processo de entrevistas foi o de que a decisão de utilização do planejamento estratégico trouxe impactos positivos, possibilitando inclusive um instrumento de vantagem competitiva para a sustentabilidade da instituição. Com ele, os potenciais doadores de recursos podem aferir até que ponto a instituição tem estrutura para gerenciar os projetos e ações descritas no documento. Como o planejamento apresenta estudos profundos do ambiente, da concorrência e conta com quadros e projeções financeiras, há um aumento no grau de credibilidade da instituição perante terceiros.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Richard. O processo de criação da visão. In: **HSM Management**, São Paulo, p. 31-35, jul/ago. 1998.

ANSOFF, H.Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação: referências – elaboração: 6023: 2002**. Rio de Janeiro, 2000. 24p.

_____. **Informação e documentação: apresentação de citações em documentos: 10520: 2002**. Rio de Janeiro, 2002. 4p.

_____. **Informação e documentação: trabalhos acadêmicos - apresentação: 14724: 2002**. Rio de Janeiro, 2002. 8p.

_____. **NBR 6024: Numeração progressiva das seções de um documento: procedimento**. Rio de Janeiro, 1989.

_____. **NBR 6027: Sumário: procedimento**. Rio de Janeiro, 1989.

_____. **NBR 6028: Resumos: procedimento**. Rio de Janeiro, 1990.

BEUREN, Ilse Maria (ORG). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUENO, Francisco da S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2004.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. In: **HSM Management**, ano 2, n.7, p.32-42, mar./abr. 1998.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: porque só tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. Dois séculos de management. In: **HSM Management**, São Paulo, p. 44-55, mai-jun. 2005.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores**. A FNQ. São Paulo, [S.d]. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/351/default.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

GUIMARÃES, Ulysses. **A constituição cidadã**. Discurso. Disponível em: <http://www.fugpmdb.org.br/c_cidada.htm>. Acesso em 23 mai 2009.,

KANITZ, Stephen. O que é o terceiro setor? In: **Filantropia**. 2007. Disponível em: <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>> . Acesso em 03 mar 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de

negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KISIL, Marcos. Crise mundial poderá transformar o terceiro setor no Brasil. In: **IDIS** – Instituto para o desenvolvimento do investimento social. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/crise-mundial-podera-transformar-o-terceiro-setor-no-brasil>>. Acesso em 16 jun 2009.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**. São Paulo, Atlas, 1996.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acesso em 12 mar 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Relatório de sustentabilidade Instituto Ethos e Uniethos**. 2008. Disponível em <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-324Relatorio%20de%20Sustentabilidade%20Ethos%20e%20Uniethos%202008v1.pdf>>. Acesso em 20 jun 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

MASUTTI, V. J. **Gestão estratégica de negócios**. Apostila, 2008.

MENDONÇA, Lenny T; OPPENHEIM, Jeremy. O novo melhor negócio. In: **HSM Management**, São Paulo, p. 126-134, jan/fev. 2008.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Janine K.; SANTO, Fabiane C. do E.; BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. In: **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2005, pp.237-246.

O'DONELL, Ken. **Valores humanos no trabalho: da parede para a prática**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15ª ed. São Paulo, Atlas, 2001.

_____, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2.ed. atual. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, B. A. C. de; ROSS, E. S.; e ALTMAYER, H. Y. Um modelo de planejamento estratégico para instituições do terceiro setor. In: **RITS – rede de informações para o terceiro setor**. Rio de Janeiro, jul. 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_julho2003.cfm>. Acesso em: 10 fev. 2008.

PNUD. IDH do Brasil melhora, mas país cai no ranking. In: **Relatório do desenvolvimento humano**, 2006. Disponível em <http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh2006/rdh2006_IDH.pdf>. Acesso em 14 fev 2009.

_____. **Relatório do desenvolvimento humano**, 2007/2008. Disponível em <http://www.pnud.org.br/arquivos/release_idh.pdf>. Acesso em 14 fev 2009.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.H.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos; et al (ORG.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm>. Acesso em 24 jun 2009.

SILVA, A. R. da. A origem do terceiro setor no Brasil. In: **Pauta Social**. Disponível em: <<http://www.pautasocial.com.br/artigo.asp?idArtigo=980>>. Acesso em 16 jun 2009.

TARAPANOFF, Kira (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília : Editora da Universidade de Brasília, 2001.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7 a 12.

UMEDA, Guilherme M; TRINDADE, Christiane C. Possíveis definições para as políticas empresariais: um estudo bibliográfico. In: **VII SEMEAD**, 2004, São Paulo. Anais do VII SEMEAD – internet. São Paulo: FEA/USP, 2004. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>>. Acesso em 03 jul 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO: Gestão de Negócios - UFPR

ALUNA: Denise Rabelo (deniser@rpc.com.br)

ORIENTADOR: Vilson José Masutti

MONOGRAFIA: Elementos constitutivos e aspectos do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor

À INSTITUIÇÃO

Prezado (a):

Esta entrevista destina-se única e exclusivamente à coleta de dados para subsidiar a pesquisa de conclusão do curso citada acima. Declaro que todos os dados coletados serão mantidos em sigilo e utilizados somente para fins acadêmicos.

O objetivo da pesquisa é evidenciar os elementos constitutivos e outros aspectos considerados na elaboração do planejamento estratégico em instituições do terceiro setor de Curitiba.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

DENISE RABELO

deniser@rpc.com.br

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 - PERFIL

- 1 Faça um breve resumo sobre a instituição.
- 2 Qual sua área de atuação?
- 3 Fale sobre a estrutura organizacional da instituição.
- 4 Qual o número de colaboradores contratados? E de voluntários?
- 5 Quantas pessoas são beneficiadas atualmente? Qual a faixa etária?
- 6 Cite atividades ou projetos desenvolvidos pela instituição.

BLOCO 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1 Há quanto tempo a instituição possui planejamento estratégico?
- 2 Porque a entidade decidiu utilizar o planejamento?
- 3 Sua elaboração contou com consultoria externa?
- 4 Quem foram os participantes internos?
- 5 O planejamento atual compreende que período?
- 6 Foi utilizada alguma metodologia específica?
- 7 Como foi definido o âmbito de atuação da empresa (missão, visão)?
- 8 Foi realizada uma análise ambiental da instituição? Qual a relevância do que foi identificado?
- 9 Foram definidas políticas (filosofia de atuação) para a instituição? Explique.
- 10 Foram definidas estratégias para todos os setores? Explique.
- 11 Foram definidos objetivos funcionais e os responsáveis por sua execução? Explique.
- 12 Como se deu a elaboração do plano de ação? Como foram definidas e distribuídas as metas?
- 13 Após a elaboração, foi realizada uma checagem de consistência do plano estratégico? Quais os critérios utilizados?
- 14 Foram preparados quadros financeiros (orçamentos, projeções)? Cite-os.
- 15 As atividades estão sendo executadas seguindo o plano de ação?
- 16 Qual a principal mudança sentida depois da implantação do planejamento estratégico?